مداخل لبناء أنظمة الجودة في الجامعات العراقية

خليل إبراهيم محمود العاني		مها عبد الكريم حمود الراوي
الجامعة التكنولوجية/ مركز التعليم المستمر		الجامعة التكنولوجية/ قسم العلوم التطبيقية

الخلاصة

يتناول هذا البحث إدارة الجودة الشاملة كأحد الأنماط التي وصفت بأنها الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية والتكنولوجية وثورة الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إذ أن تطبيق هذا النمط في الجامعات العراقية وتوفير متطلبات المواصفات العالمية الآيزو ٩٠٠١ يعد احد الوسائل التي تحقق جودة الجامعة ككل وبما يمكنها من إثبات جودتها وذلك من خلال تركيزها على عدد من العناصر الأساسية للجودة الشاملة كالتخطيط الاستراتيجي ، الدعم والإسناد ، التحسين المستمر ، التركيز على الزبون والتدريب والتطوير . إن هذه المواصفة تضمن للطالب ولحقل العمل والمجتمع الحصول على المعارف والمهارات المطلوبة عن طريق ضبط كافة العمليات التي تتم في الجامعات من خلال أنموذج عام للعملية التعليمية بدءاً من تحديد عناصر العملية التعليمية واحتياجاتها مروراً بتصميم البرامج المطلوبة وكيفية تنفيذها وضبطها وتقيمها داخل الجامعات أو خارجها ومزج الخبرات الأكاديمية والامكانات البشرية والمادية والفكرية ووصولا إلى النتائج التي تقدم إلى الجهات المستفيدة وبالمواصفات المطلوبة. إن تحقيق وتطبيق هذه المواصفات وحسب الأنموذج المذكور يعتمد على العناصر الرئيسة لإدارة الجودة في الجامعات وهي: مسؤولية الإدارة الجامعية، إدارة الموارد، تحقيق المنتوج، والقياس والتحليل والتحسين.

Abstract

This research deals with Total Quality Management as a method that has been described as the third revolution after the industrial and technological revolutions, the revolution of computers, and the revolution of communication and information technology. Applying this method in the Iraqi universities and providing the requirements of the ISO 9001 is considered as one of the processes that achieves good quality of the university as a whole, in such a way to enable the universities to provide it`s good quality through it`s emphasis on essential elements for the Total Quantity as the strategic planning, support & aid, continuous improvement, the focus on the agent, and training & development. This standarized specification assures getting the knowledge and the required skills to the student, work field and the society by controlling all the processes that are conducted in the universities through a general model for the educational process starting from specifying the factors and requirements of the educational processes through designing the required programmes and control the implementation and evaluation inside and outside the universities – in addition to combining the academic experiences and human intellectual, and infrastructural qualifications together, in order to reach the results that are presented to the beneficiary authorities in the required specification. The achievement and implementation of these specifications according to the mentioned model depends on the main elements for the quality management in the universities which are: the responsibility of the university management, the resources management, the product realization and the measurement , analysis and improvement.

مشكلة البحث

إن تعدد المؤثرات في البيئات الخارجية المحيطة بالجامعات العراقية وتنوعها وتطورها ، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على سياسات التعليم العالي والبحث العلمي يعد المشكلة الرئيسة التي من الواجب أخذها بالحسبان عند بناء أنظمة التعليم الجامعي وخاصة ما يتعلق منها بمفاهيم نظم الجودة، فضلا عن التطور السريع الذي يحدث في أنظمة التعليم في الجامعات الأجنبية وعدم القدرة على مواكبة هذا التطور، وصعوبة إقناع وإفهام الإدارات العليا والمستفيدين منه، يمثل المشكلة الأخرى التي لابد من السيطرة عليها للحاق بركب المسيرة العلمية ومواجهة التحديات. ويهتم البحث الحالي بعرض مداخل لبناء أنظمة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية.

أهمية البحث

يعد هذا البحث من الدراسات والمجهودات العلمية التي تهدف إلى محاكاة أهم الأنظمة المتبعة في البلدان المتقدمة في مجال إدارة وضبط الجودة الشاملة وتطبيقها في مجالات التعليم الجامعي وتبني أحدث

الثقافات والأساليب في هذا المجال وتوضيح متطلبات المواصفات العالمية الآيزو ٩٠٠١ واهم عناصره ومكوناته لتطبيق برامج الجودة الجامعية.

هدف البحث

يهدف البحث إلى :

١. تكييف الجامعات العراقية لأنظمة الجودة الشاملة من خلال توفير متطلبات المواصفات العالمية الآيزو ٩٠٠١ وبالتالي ضمان وصول الطالب ، سوق العمل ، والمجتمع إلى المواصفات المطلوبة وتحسين الخدمة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية.
٢. رفع مستوى الوعي بمفاهيم الجودة للملاكات التدريسية والإدارية والطلاب وحقل العمل.

مقدمة

إن المتغيرات والتطورات التي حدثت في مفاهيم الجودة جعلت منها مدخلاً اساسياً لمواجهة التحديات التي فرضتها المتغيرات الدولية . ان مواجهة هذه التحديات تفرض على الدول وخصوصاً الدول العربية ومنها العراق بأن يسعى اولاً نحو بناء أنظمة جودة فعالة سواء في مجال التعليم او مجال إنتاج السلع او تقديم الخدمات وان بناء مثل هذه الأنظمة في مجال التعليم العالي سيساعد بلا شك في تحقيق الأهداف المرجوة من جامعات المستقبل حيث يمكن لأنظمة العمل الإدارية والأكاديمية التقليدية للجامعات ان تتطور لتلبي حاجات المجتمع المتزايدة والمتطورة باستمرار وتتوافق مع متطلبات التطور العلمي وهذا يتطلب إدخال أنظمة الجودة التي تسمح بتنظيم الموارد المادية والبشرية عن طريق تأسيس البنى التحتية الضرورية لها ووضع الإجراءات والتعليمات اللازمة لكافة العمليات التي تجري ضمن الجامعات وذلك ببناء نظام للجودة فيها قادر على تحقيق سياسة التعليم الجامعي والبحث العلمي والتدريب المستمر عن طريق وضع المواصفات والتخطيط لجودة التعليم وتزويد الجامعات بالأطر العلمية والفنية المؤهلة وبالمناهج وبكافة المستلزمات والأساليب الحديثة لتنفيذ الخطط الموضوعة وبما يلي احتياجات الطالب وسوق العمل والمجتمع .

وعليه تسعى الجامعات حالياً في جميع بلاد العالم الى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة وتأخذ الجامعات بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول ومنها تعديل السياسات والأساليب ، تطوير السلوكيات ، التركيز على مراقبة جودة مخرجاتها ، البحث عن إطار متكامل للتطوير يحقق القدرة التنافسية والبقاء والنمو (النجار، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

إن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات بصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله. ويرى العديد من الكتاب وخبراء الإدارة الجامعية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ويرون ان ادارة الجودة الشاملة في الجامعات عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعيه.

او هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ورجوعا إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ المثالي لتحقيق تلك الأهداف(العاني، ٢٠٠٢).

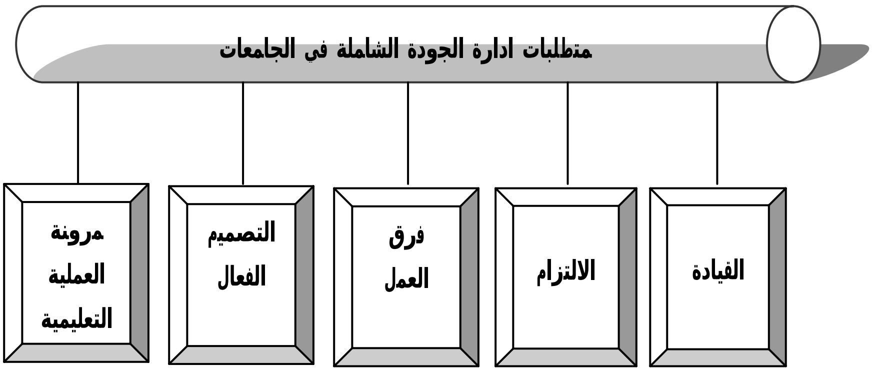
لقد عرفها معهد الجودة البريطاني بأنها فلسفه مشتركه لإدارة الأعمال التي تعرف حاجات الزبون وغايات الأعمال ، التي تكون أساسا للتطبيق داخل الصناعة والمجتمع (Rogerson, 1994) . أما إدارة ألجودة

ألشاملة في التعليم فانها درجة تلبية حاجات الطلبة وغيرهم من المشاركين والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر(Sims and Sims, 1995).

ولذلك فان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وعلى الجامعات ان تهتم وتركز على العناصر الاساسية للجودة الشاملة والتي أهم عناصرها في التعليم العالي هي (العزاوي، ٢٠٠١):-

- التخطيط الاستراتيجي
- الإسناد والدعم
- التركيز على الزبون (الطلاب والمستفيدين)
- التحسين المستمر
- التدريب والتطوير

أما أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فيمكن تصويرها بالشكل (١) الاتي:-



الشكل (١): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

واستنادا إلى هذه المفاهيم فقد نجح ادوارد ديمنغ أستاذ الجودة في جامعة نيويورك باقتراح برنامجا من ١٤ نقطه يمكن ان تطبق على الجامعات :-

- **خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.**
- **تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر.**
- **منع الحاجةإلى التفتيش الكامل .**
- **تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .**
- **عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط .**
- **الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية**
- **توفير قيادة جامعية واعية وديمقراطية .**
- **القضاء على الخوف لدى قيادات جامعية .**
- **إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات .**
- **منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق .**
- **منع استخدام الحدود القصوى للأداء ولاحدود للتفوق .**
- **تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة .**
- **تطبيق برامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات .**
- **توفيق الفرق على جوانب العمل المختلفة بالتبديل .**
- **المناهج الدراسية والبرامج التعليمية.**

مكونات النظام الشامل للجودة في الجامعات

إن نظام إدارة الجودة في الجامعات يعتمد على كفاءة مجموعة كل نشاط وقدرته على التطوير والتحسين وان المسؤولية هي مسؤولية جميع تلك الأنشطة اي ان المسؤولية هي مسؤولية جماعية لذلك ان إدارة الجودة الشاملة ترتكز على المفهوم الشامل للتكامل من اجل تحقيق الأهداف المنشودة وهذه الفلسفة تحتاج الى تكامل وإشراف مباشر على جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التعليمية .

ان المنطلق الأساسي لفكرة الجودة الشاملة ان لدى كل منظومة ومنها الجامعات لديها منظومتها الادارية والعلمية الخاصة بها التي تتفق مع متطلبات وطبيعة ونوعية عملها وتعتمد كفاءة وجودة نشاطها على مجموعة كبيرة من العوامل الداخلية والخارجية فالفعاليات الرئيسية المؤثرة على الجودة في الجامعات كما هي عليه في الشكل (٢) الذي يعبر عن نوعية النشاط في الجامعات هي سلسلة من الحلقات المتعددة ذات الترابط المتقارب الذي يستدعي التعاون والتنسيق بين جميع الفعاليات التي تنظمها حلقة الجودة . فيلاحظ أن جودة النشاط النهائي (المخرجات) تعتمد على جميع الفعاليات في الجامعة علاوة على ذلك فان بعض من هذه الفعاليات ذات حركة داخل إطار من المؤثرات تنبع من البيئة الداخلية للجامعة ذاتها وتعتمد على امكاناتها ومواردها المادية والبشرية والبعض الاخر ذات علاقة بالبيئة الخارجية المباشر مثل الجهات المستفيدة والجهات الحكومية من خارج الجامعة وبغض النظر عن نوعية نظام الجودة ترتكز هذه النظم على قاعدة أساسها ان الجودة بحد ذاتها ليست مسؤولية فردية تلقى على كاهل قسم علمي او جهة التسجيل او إدارة بحثية او تدريبية وانما هي مسؤولية جماعية لان كل فرد مسئول عن تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في الجامعة على الأقل في مجال تخصصه، وتلعب هنا الإدارة الجامعية (الإدارة العليا) العامل المهم والحيوي في إنجاح الجامعة .

وعليه يمكن ان تعرف منظومة إدارة جودة التعليم الجامعي بأنها الضمان الحقيقي لقيام الجامعة بتحقيق أهداف سوق العمل والطلاب . ومن الخصائص العامة اللازمة لتحسين جودة التعليم الجامعي [١]:-

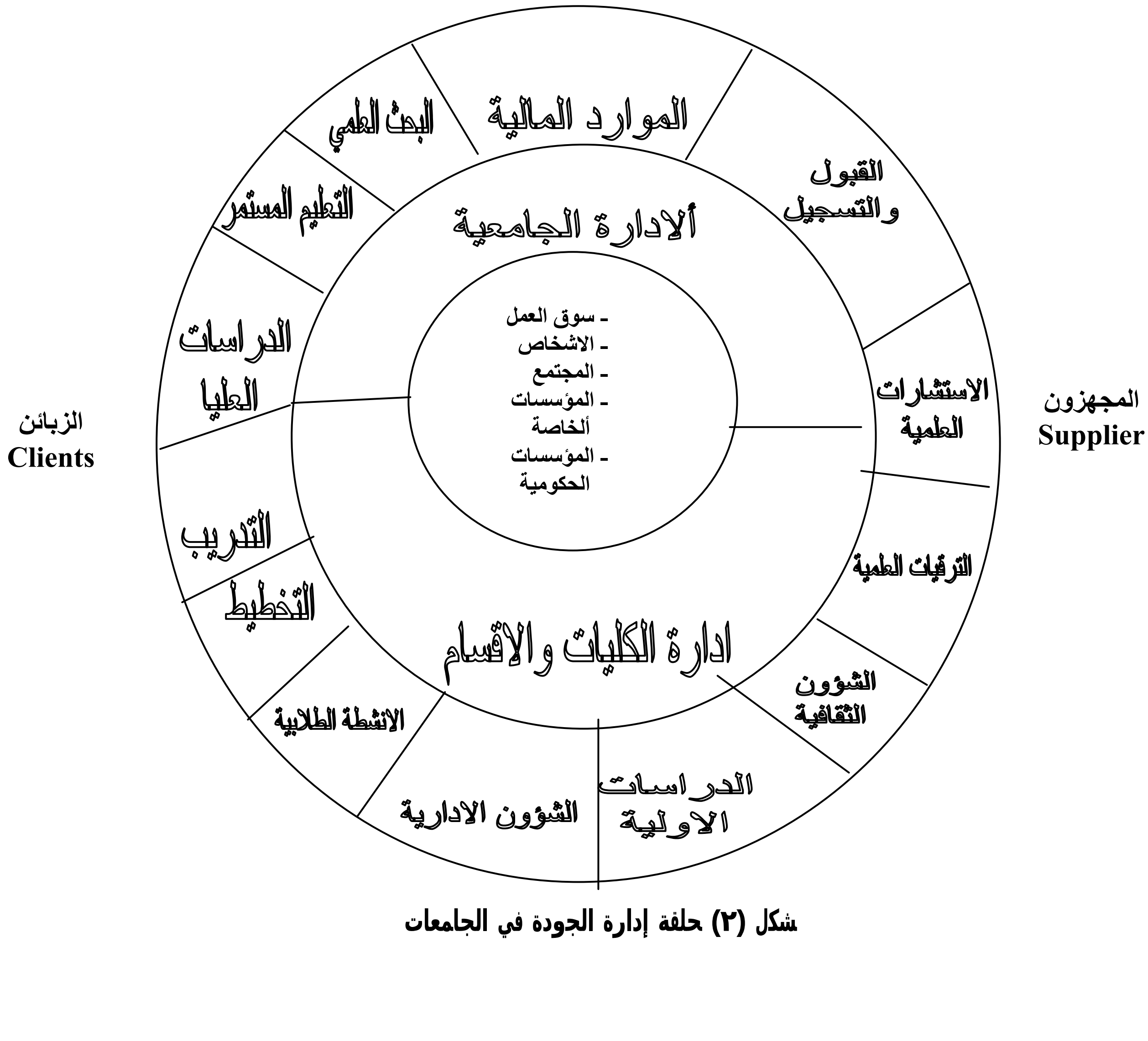
١- تشمل جودة التعليم الجامعي جميع وظائف ونشاطات الجامعة ليس فقط في إنتاج الخدمة التعليمية ولكن في توصيلها.
٢- التركيز على تكامل الخدمة الجامعية والتي يجب ان تكون نمطية .
٣- تجنب الأخطاء والانحرافات بدلا من معالجة تلك الأخطاء فقط.
٤- معالجة الأخطاء بطريقة علمية علاجية لمنع تكرارها .
٥- يجب ان تشمل تلك المنظومة أدوات القياس والمراجعة لزيادة الفعالية التعليمية وتميز الاختلافات.
٦-

ألانموذج العام للعملية التعليمية

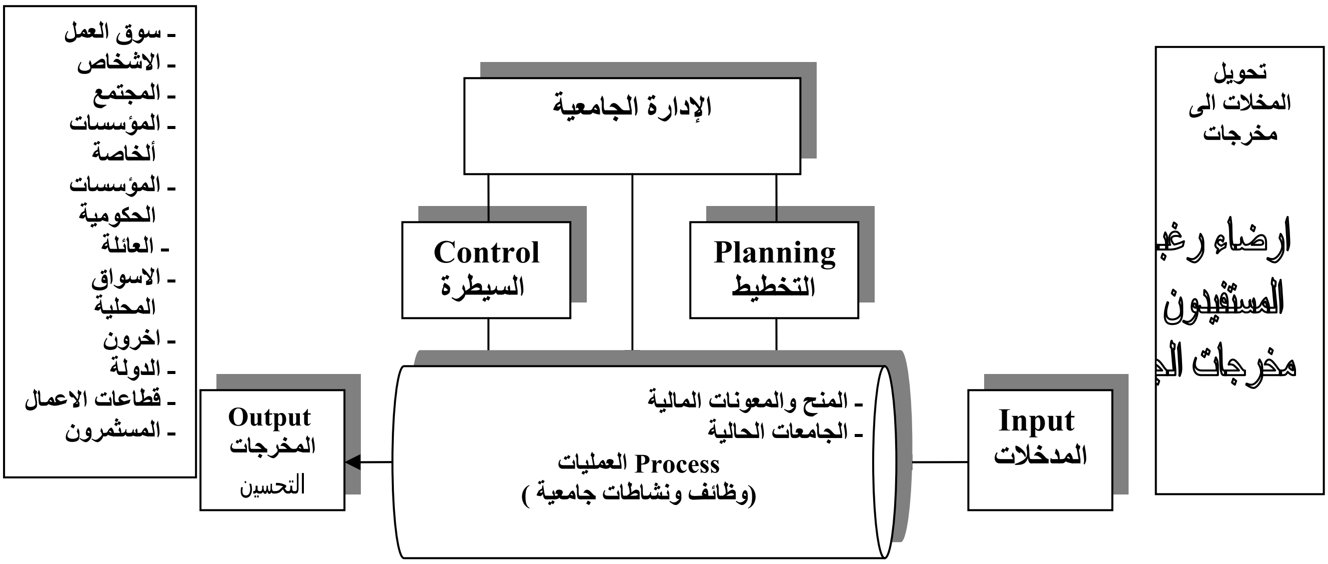
لعل من المناسب هنا أن نتعرف على الإطار العام لانموذج العملية التعليمية ويمكن تصور أنموذج العملية التعليمية في الجامعات كما في الشكل (٣) .

يقصد بالمدخلات input عناصر العملية التعليمية الأساسية وهي الآتي :-

- التدريسيون
- الطلاب
- الباحثون والاستشاريون
- المهندسون والفنيون
- المراكز العلمية
- مطابع الجامعة
- الحاسبات
- الإنشاءات والمباني
- المختبرات
- ورش التدريب والتعليم
- الإداريون
- المكتبات
- الموجودات الثابتة



شكل (٢) حلقة إدارة الجودة في الجامعات



شكل (٣) الانموذج العام للعملية التعليمية

ويقصد بالمخرجات out put حصيلة النتاجات التي أدت إليها العمليات وتتلخص بالاتي :-

- الأبحاث العلمية .
- الخريجون .
- براءات الاختراع .
- المنشورات والمجلات .
- الكتب العلمية والمؤلفات .
- الاستشارات .
- التعليم المستمر وخدمة المجتمع .
- التدريب .
- المشاريع التي نفذتها الجامعة .
- البرامجيات .

أما العمليات process فهي تلك الأنشطة والفعاليات التي تجري داخل الجامعة والتي يتم فيها تحويل ومزج الخبرات الأكاديمية والإمكانيات المادية والبشرية والفكرية من مدخلات وتحويلها الى نتائج تقدمها الى الجهات المستفيدة والمتمثلة بسوق العمل والمجتمع وبما يلبي طموحات واحتياجات هذه الجهات وبالمواصفات والخصائص النوعية المطلوبة .

أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

يعتقد البعض من المهتمين بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات ان على الجامعات ان تعمل على إدخال تلك الآليات الجديدة والمعايير النمطية في كل جانب او مستوى إداري بالجامعات حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف امام المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية .

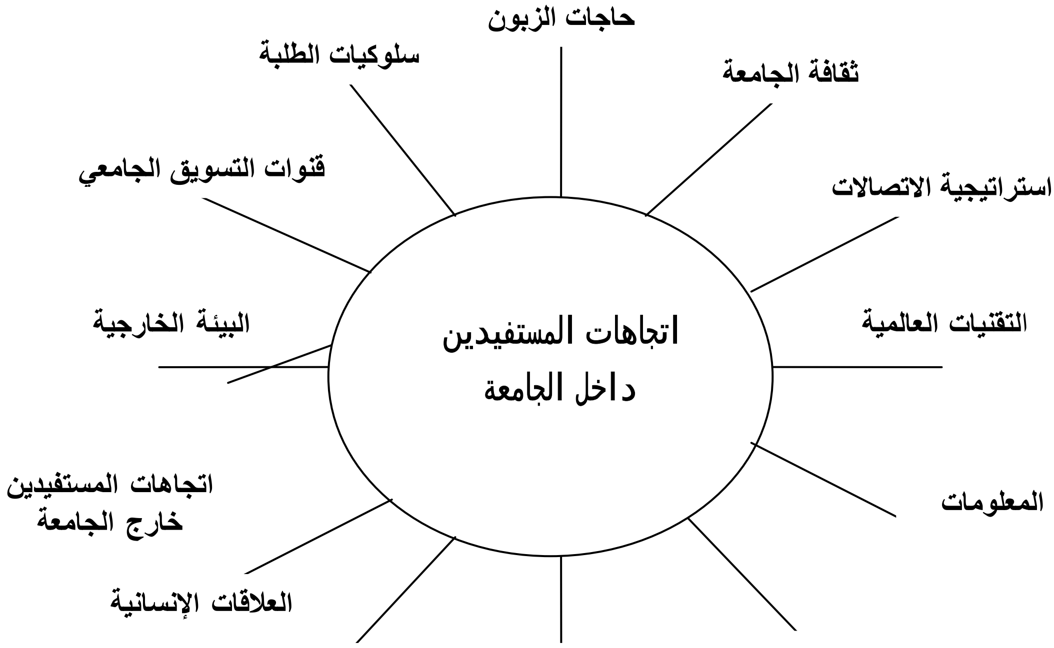
وان أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة الجامعية (TQM) التي يمكن استخدامها بالاتي (Carl. , 1999):-

- التدريب والتعليم المستمر
- التركيز على خدمة المجتمع
- التخطيط والتوجيه
- التقييم الذاتي
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- القيادة والديمقراطية
- حلقات الجودة وروح الفريق
- المكافآت والحوافز
- التجديد والتحسين المستمر
- الاعتراف بالأداء الفعال
- المقارنات التجديدية
- إدارة العمليات والتحسينات
- تطبيق التفكير المنتظم
- الاتصالات
- التعاون بين القيادات والكليات
- قياس الجودة بصفة دورية
- الرؤية الثاقبة
- التكامل مع العمل
- المنافسات مع الجامعات الأخرى
- مراقبة وتوكيد الجودة

صعوبات تطبيق الجودة الشاملة

إن البقاء والاستمرارية أمران أساسيان للجامعات الآن ولا يتحقق ذلك الا من خلال تحقيق الجودة الشاملة اي جودة المصادر والمدخلات والتشغيل والمخرجات والاستخدامات والرقابة العكسية والتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية ومؤثرات ذلك على استمرارية الجامعة وتحقيق أهدافها والشكل(٤) الآتي يبين هذه المؤثرات . وعليه ان فلسفة الجودة الشاملة لا تخلو من صعوبات عند تطبيقها ويعود ذلك الى :

١- جعل تطبيق الجودة الشاملة بمثابة علاج شاف لجميع مشكلات الجامعة .
٢- عجز الإدارة الجامعية عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة .
٣- عجز إدارة الكليات او الأقسام عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بانها ستفقدهم القدرة على اداء خدماتهم .
٤- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة وإغفالها حاجات الزبون الخارجية ورغباته .
٥- تشكل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها .
٦- تبني برامج ممتازة للجودة دون اجراء تعديلات عليه ينسجم وخصائص الجامعة .
٧- ضعف الرابط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .



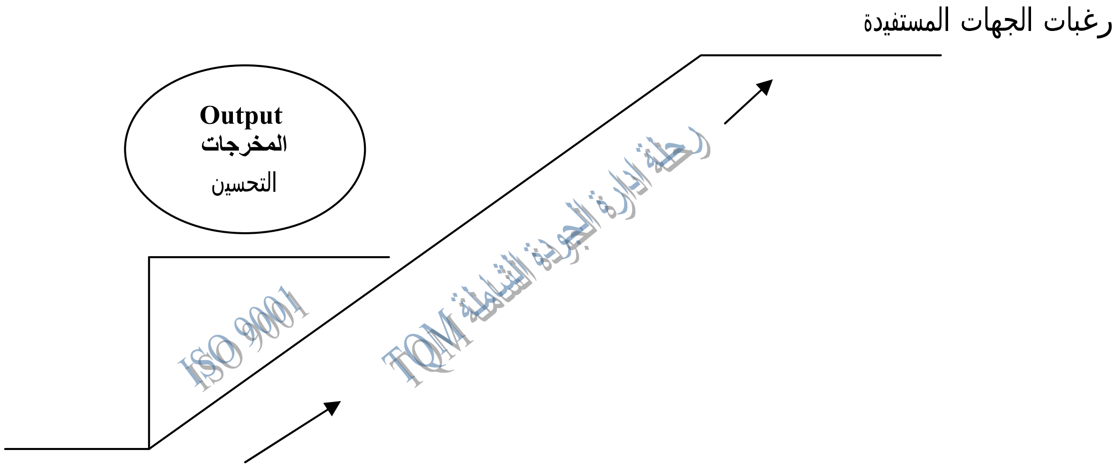
شكل (٤) يبين المؤثرات الاساسية على استمرارية وتحسين الجامعة

إدارة الجودة الآيزو (9001) ISO

يستنتج مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة TQM مفهوم حديث يتناول كل من الزبون (المستفيد) و المجتمع و العاملين و يستلزم ذلك وجود نظام قائم و فعال لمراقبة الجودة ووجود منهاج مطبق لأسلوب أداء و تنفيذ الأعمال. و بما أن طريق الوصول الى نظام إدارة الجودة الشاملة طريق طويل فان اعتماد سلسلة المواصفات الآيزو التي سيتم شرحها لاحقاً هي الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح و حجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لذلك بدأت عدة جامعات تخطو لتطوير أنظمتها و زيادة قدرتها بتبني نماذج الآيزو و إيجاد برامج تهدف الى تأهيل الكوادر و تطوير البنية التحتية للانتقال الى تأمين متطلبات نظام إدارة الجودة . لقد تناولت المواصفة ٩٠٠١ بإصداراتها إحدى الأدوات المستخدمة لتطبيق و تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب القيام بجهود كبيرة لتحقيق رغبات الجهات المستفيدة و إرضائها و بذات الوقت تحقيق مسؤولية الإدارة ووضعها أمام التزامها طويل الأمد للاستمرار في عطاء جيد يتحسن باستمرار بمشاركة روح الفريق المتعاون.

ان الآيزو ٩٠٠١ مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للتقييس و المواصفات ذات قواعد و منهجية يسهل التوافق معها على مستوى عالمي و تركز على علاقة المورد بالزبون بحيث تكون علاقة منهجية نظامية معززة بالوثائق و التدقيقات و مكملة لتوجه الإدارة و تعتمد هذه المواصفة على مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة ، و بذلك فان الجامعة اذا قامت بتطبيق المواصفة فانها بذلك تثبت ان لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات الادارة بالجودة الشاملة و ان هذه المنظومة يتم تطويرها بصفة مستمرة وان هدفها الاساسي هو التوافق مع متطلبات المستفيدين و إرضائهم و هي تبدأ في خططها من احتياجات ورغبات المستفيدين (العملاء) و تنتهي بإرضاء و إشباع تلك الرغبات سواء اكانت احتياجات ظاهرية او ضمنية(العاني، ٢٠٠١).

ان الجامعات التي تحصل على شهادة الآيزو تكون قد بدأت خطواتها الأولى لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي هي رحلة طويلة ليس لها محطة وصول غايتها استمرارية التحسين و التطوير و يوضح الشكل الآتي العلاقة بين ISO 9001 و TQM .



شكل رقم (٥) علاقة إدارة الجودة ISO مع TQM

متطلبات مواصفات الآيزو 9001 في التعليم الجامعي

تحتاج مواصفات الآيزو ٩٠٠١ بإصدارها عام ١٩٩٤ إلى عشرين عنصراً وتركز عموماً على تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة وخدمة البرامج التعليمية الجامعية .

ان مجموعة العناصر الرئيسية تتمثل بالآتي :-

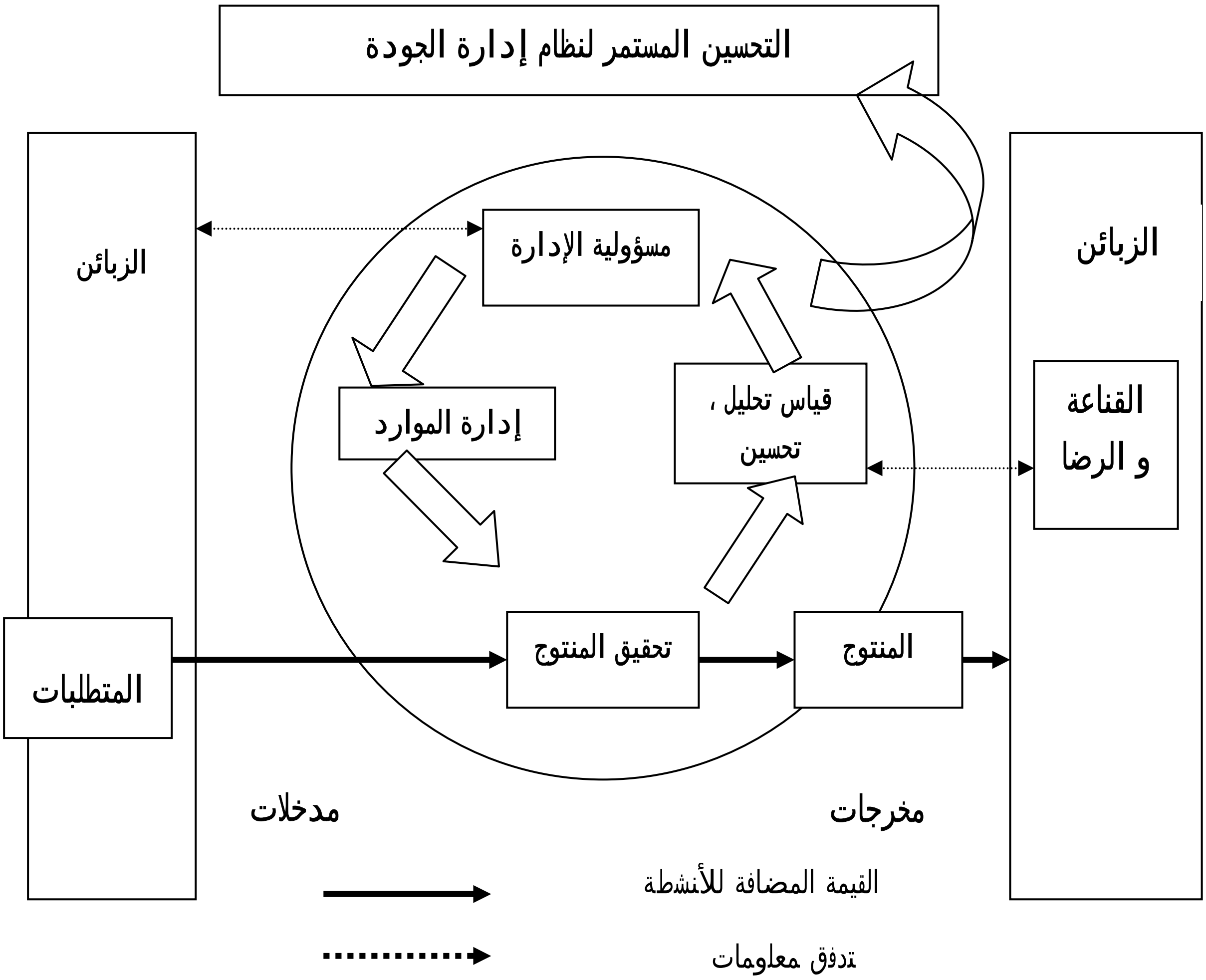
١- مسؤوليات الإدارة الجامعية
٢- منظومة جودة التعليم الجامعي
٣- مراجعة العقود والقوانين
٤- مراقبة التصميمات والمخططات
٥- مراقبة المستندات والملفات
٦- مشروعات المشتريات والاستيراد
٧- مراقبة العمليات المختلفة
٨- اختبار وفحص العمليات والأنشطة
٩- توفير أجهزة القياس والفحص والاختبار
١٠- إعداد تقارير الرقابة الوقائية والعلاجية
١١- تقارير وسجلات النتائج
١٢- مراقبة العمليات والأنشطة غير المطابقة للشروط
١٣- توصيل الخدمات للأفراد والجهات المعنية
١٤- إعداد سجلات وملفات الجودة
١٥- المراجعة الداخلية للجودة
١٦- التدريب على تطبيق آيزو التعليم الجامعي
١٧- متابعة تنفيذ مواصفات جودة التعليم الجامعي
١٨- الأساليب الإحصائية

لقد طـورت المواصفة السابـقة الذكر وبالاعتماد على نموذج لإدارة الجودة بشكل يركز على العمليات (Quality Management process Model) وذلك ببناء مواصفة ISO 9001:2000 وهذا النموذج يعتمد على مبدأ Deming للتحسين المستمر (PDCA) :- (Montano and Hutter, 1999) .

- خطط Plan وضع الأهداف والعمليات الضرورية للحصول على النتائج طبقاً لاحتياجات المستفيدين وسياسة الجامعة
- نفذ Do تطبيق العمليات
- افحص Check المراقبة والقياس للعمليات مقابل السياسات والأهداف
- عالج Act اتخذ مواقف باستمرار التحسينات لأداء العملية

نموذج إدارة الجودة المبني على العمليات :

وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 فانه يمكن بناء الهيكل العام لمتطلبات أنموذج جودة الخدمة الجامعية كما يوضحه الشكل رقم (٦)



شكل (٦) أنموذج جودة الخدمة الجامعية

إن المواصفة ISO 9001:2000 تجمع كافة متطلبات إدارة الجودة في الجامعات في أربع فقرات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر (العاني، ٢٠٠١):-

أولاً – مسؤولية الإدارة الجامعية Management responsibility وتضم خمسة عناصر :

١- التزام الإدارة الجامعية Management Commitment

٢- التركيز على حاجات الطالب (الزبون) Customer focus

٣- تحديد سياسة الجودة بشكل موثق Quality Policy

٤- تخطيط Planning كيفية تحقيق الأهداف

٥- المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات Responsibility authority and communication

ثانياً – إدارة الموارد Resource Management وتضم العناصر :

- توفير الموارد للمؤسسة الجامعية Provision of resources
- الموارد البشرية Human resources
- البنية الأساسية infrastructure
- (أبنية، مختبرات، مختبرات الحاسوب والبرمجيات، خدمات الصيانة، النقل، الاتصالات، ...الخ)
- بيئة العمل الجامعية Work Environment
- (الإسكان الجامعي ، الخدمات العلمية والطلابية ، المرافق الرياضية)

ثالثاً – تحقيق المنتوج Product realization

يقابل هذه الفقرة في الجامعات إعداد وتأهيل الطالب ويشمل ذلك تحديد احتياجات الطالب ، بناء المناهج وتخطيطها ، بناء المواد الدراسية ، القبول ، طرائق التدريس

رابعاً – القياس والتحليل والتحسين Measurement, analysis and improvement

أي تحديد أنظمة لقياس وتحليل وتطوير العملية التعليمية والتربوية ويشمل ذلك :-

- نظام الامتحانات
- تحليل أسباب الرسوب
- الأعمال التصحيحية
- مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة
- التدقيق الداخلي
- تقويم الأداء الجامعي
- التحسين المستمر
- الإجراءات الوقائية

أسس تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي

لكي تقوم الجامعات الراغبة في إدارة العملية التعليمية بأساليب إدارة الجودة ينبغي أن تطرح سؤالين :-

- ماذا يحتاج طالب الجامعة خريج المستقبل وما هي الاحتياجات من البحث العلمي والتدريب مستقبلاً؟
- ما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم وملاقاة هذه الخدمات ؟

بعدما تقوم الجامعة بمراجعة منظوماتها وهياكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات السابقة الذكر بعدها يمكن للجامعة ان تكون فريق عمل لإعداد متطلبات المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي وتوفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات والإدخال والتنفيذ والمراجعة. ان الأسلوب الذي سوف يطبق سيحتاج الى تعديل وتطوير السلوك الجامعي باتجاه تعظيم الجودة و الالتزام و التماسك بروح الفريق و التكامل و التنسيق .

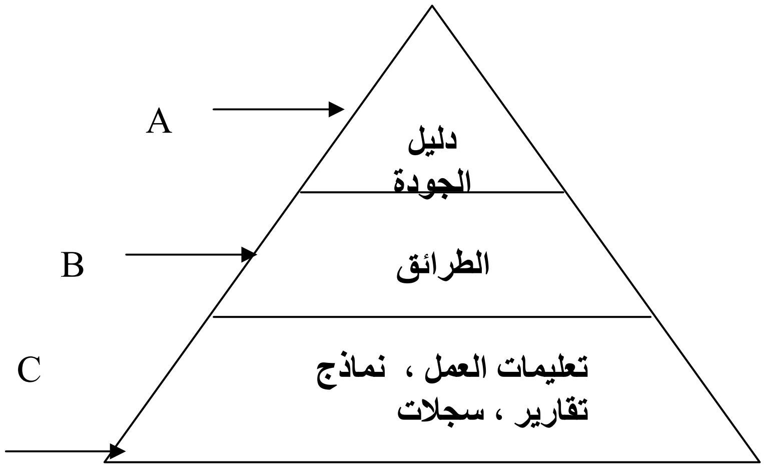
يعتمد نظام إدارة الجودة الآيزو في بنائه على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و يتألف النظام من عدة إجراءات مصممة لتحقيق ما يأتي :-

١- تخطيط وسائل تحقيق الجودة التي يتوقعها الزبائن (المستفيدون).
٢- توثيق خطط الجودة بصيغة إجراءات عمل و تشغيل.
٣- توزيع هذه الإجراءات لكافة المعنيين في المؤسسة التعليمية الذين تؤثر أعمالهم على الجودة .
٤- متابعة مدى نجاح الأداء من خلال صيغ و إجراءات تدقيقية تقوم بها الإدارة الجامعية علاوة على التدقيق الداخلي .
٥- تطوير الإجراءات على ضوء المعلومات الناتجة من قياس الأداء و متابعته .

ان المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الآيزو تتمثل بالفقرات التالية :

١- التنظيم Organization .
٢- التوثيق Documentation و يشمل ذلك الوثائق التالية :
   - دليل الجودة Quality Manual
   - دليل الطرائق الإجرائية Procedures Manual
   - دليل تعليمات العمل Work instruction Manual
٣- ضبط الوثائق Document Control
٤- ضبط السجلات Control of Records
٥- التدقيق Auditing

و يصف الشكل الآتي التسلسل الهرمي النموذجي عند توثيق نظام الجودة في الجامعات :



الشكل (٧) التسلسل الهرمي النموذجي للتوثيق

A - يصف الدليل نظام الجودة الجامعية بموجب سياسة الجودة التعليمية المعلنة و الأهداف و مواصفة الآيزو.

B- الطرائق الإجرائية تصف الأنشطة و الفعاليات الجامعية المختلفة التي تظهر الحاجة لها لتطبيق عناصر نظام الجودة و تبين الإجراءات لماذا و أين و من و ماذا ينفذ من أنشطة.

C- وثائق عمل تفصيلية لأنشطة الجامعة تشرح كيف تنفذ الأنشطة من خلال تعليمات عمل خاصة بذلك.

أخيرا تستطيع الجامعات عن طريق الحصول على شهادة الآيزو الحصول على الاعتراف العالمي بالجامعة و يترتب على ذلك ما يلي:-

- تحقيق رضا الطلاب الخريجون .
- تحسين مستويات جودة الخدمة التعليمية الجامعية .
- تحسين المركز التنافسي للخريجين في سوق العمل .
- ترشيد التكاليف و الفاقد و الاتفاق .
- تحقيق التنمية التعليمية المتواصلة .
- تحقيق الرضا الوظيفي .
- بناء مناخ تنظيمي إيجابي فعال .
- تحقيق الالتزام و الابتكار .

نماذج من تجارب إدارة الجودة في الجامعات

إن إدارة الجودة يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات بصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله و قد شهدت العديد من الجامعات تطبيقات لإدارة الجودة و تركت آثارها الايجابية على الأعمال الإدارية والعلمية وشهدت هذه الجامعات ثمرات عديدة انعكست على تطوير هيكلها الإداري والفني وتحقيق مزايا وفوائد داخلية و خارجية و في أدناه بعض من هذه النماذج و التجارب :- (النجار، ١٩٩٩-٢٠٠٠؛ الغضبان، ٢٠٠٠)

١- شهدت جامعة ساندويل Sandwell College عام ١٩٩١ التجربة الأولى بالحصول على شهادة الآيزو ISO 9002 حيث تم التطبيق على خدمة التعليم و التدريب التي تقدمها الجامعة و قد ساعد الحصول على شهادة المطابقة الآيزو في تحقيق ما يلي :-

- تحسين نظام الإدارة الجامعية بحيث اتاح تطبيق الشهادة للعاملين العمل بمرونة أكثر ضمن الهيكلية التنظيمية.
- وجود نظام السجلات أدى إلى ضبط أفضل للعملية التعليمية و تحسين الأداء .
- أصبحت المسؤولية جماعية عن وجود التعليم ضمن النشاطات الرسمية و غير الرسمية للعاملين في الجامعة .

لقد ترجمت متطلبات نظام الجودة بالنسبة للتدريب و التعليم في هذه الجامعة وفق الآتي :-

- مسؤولية الإدارة .
- نظام الجودة .
- العقود مع الزبائن .
- ضبط الوثائق .
- المشتريات .
- قبول الطالب و المساعدة .
- تصميم المناهج و تطويرها و تدريسها .
- تقويم الطلاب و اختبارهم .
- الأعمال التصحيحية لفشل الطالب و تحسين أداءه .
- سجلات الجودة .
- تدريب الهيئة التدريسية .
- الانسجام بين طرق التقويم و الاختبار .
- سجلات تقويم الطالب .
- إجراء تحليل لطبيعة الفشل .
- البيئة الدراسية في الجامعة .
- التدقيق الداخلي للجودة .
- الإحصائيات .

٢- تم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا في مقاطعة ويلز Wales في إنكلترا من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة وكانت اللغة ومهارات سرعة الاستيعاب والمباني والتجهيزات والمعامل من أهم المشكلات في هذه التجربة.

واعتمدت الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية و الارتقاء بنتائج العملية التعليمية واعتمد هذا الأنموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة تعتمد على :-

- قيادة تنشر فكر و ثقافة الجودة في التعليم العالي .
- سياسة تحقق الالتزام و النماء و التحسينات المستمرة التي لا تنتهي .
- منظومة إدارية تفجر طاقات و تفيد أقصى استفادة من امكانات و ملكات و رؤى العاملين .
- تشغيل مثالي للموارد لدعم و مساندة السياسات و الاستراتيجيات المتفق عليها .
- المراجعات الدقيقة للتشغيل و الأداء و النتائج بغرض تحقيق التحسينات المستمرة في بيئة دائمة .

و قد تم الاتفاق في هذا النموذج على المقاييس الآتية للجودة :-

- مقياس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية .
- مقياس إرضاء العاملين و معرفة شعورهم تجاه الخدمات و الإدارة العليا و الامكانات .
- مقياس اثر التعليم العالي على المجتمع و البيئة المحيطة .

٣- ترى الفلسفة الأمريكية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إنها ترتبط بالاعتمادية و حساب الأخطاء والتوقيت الدقيق لتقديم الخدمة و القدرة على الدفع و الذوق و إشباع حاجات و توقعات الطلاب و من أهم نتائج التطبيق:

- وفرت جامعة بنسلفانيا university of Pennsylvaniaعام ١٩٩١ وفورات قدرها ١٠٠ ألف دولار من عملية التخاص من المخلفات و تم تخفيض حوادث الطلاب و العاملين .
- حققت كلية فوكس فالي الفنية Fox Valley technical college تعويضات قدرها ٥١ ألف دولار عام ١٩٩٣ .
- وفرت جامعة كنساس university of Kansas ١١ يوم في عملية التوريدات و المشتريات .
- طبقت جامعة ستانفورد Sanford university عملية فريق الجودة الذي يتطلب تفاعل الطلاب والأساتذة لتحسين العملية التعليمية بتحديد فرص التحسينات وتكوين فريق الجودة المناسب للتطور وتحديد مجالات التحسينات والتطورات المنظمة وأدى ذلك إلى تطوير أساليب التصحيح وتحديد درجات الطلاب و تغير مواعيد الاختبارات والامتحانات وتنظيم أوقات للدراسة الجماعية للطلاب وتوفير وقت أطول للطلاب لاستخدام مراكز الحاسبات والمكتبات وتوفير وقت أطول للحوار و الساعات المكتبية بين الطلاب والأساتذة .

نموذج إدارة الجودة في الجامعة التكنولوجية

تم تطوير أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 لتكون قابلة للتطبيق في الجامعات العراقية وكان اختيار قسم علم الحاسبات و نظم المعلومات أنموذجا للتطبيق في الجامعة التكنولوجية ولأجل رفع مستوى الوعي بمفاهيم الجودة للملاك ألتدريسي والإداري عقدت ندوات تناولت شرح أهمية نظام الجودة الجامعية وفقرات المواصفة تفصيلاً كونها نموذجاً لضمان الجودة وإدارتها في المؤسسات التعليمية ولأن هذه المواصفة تضمن للطالب ولسوق العمل وللمجتمع الحصول على المعارف والمهارات المطلوبة عن طريق ضبط كافة العمليات التي تتم في المؤسسة التعليمية بدءاً من تحديد الاحتياجات التعليمية المطلوبة مروراً بتصميم البرامج المطلوبة وتصميم كيفية تنفيذها و كيفية ضبطها وتقييمها سواء داخل او خارج المؤسسة التعليمية .

وقد اتبعت الخطوات الآتية في التطبيق (العزاوي، ٢٠٠١):-

- اختيار رئيس و فريق الجودة .
- إعداد سياسة الجودة التعليمية .
- إعداد دليل الجودة .
- إعداد دليل الإجراءات الذي يضم الإجراءات التنفيذية التي احتوت على العمليات و مجالات التطبيق والمسؤوليات .
- إعداد دليل تعليمات العمل للقضايا التربوية و العلمية .

و قد كانت من اهم نتائج التطبيق:

- ساهم التطبيق في سرعة توفير المعلومات لمتخذي القرار في القسم و الجامعة.
- سعت الجامعة والقسم الى توفير مستلزمات العملية العلمية وتوفير البيئة الجامعية إذ وفرت تخصيصات مالية لذلك.
- ساعد نظام إدارة الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر في توفير تقنيات التعليم المتقدمة في القاعات و المختبرات التي ساهمت بالارتقاء بمستوى جودة أداء المحاضرات .
- زيادة موثوقية نظام الامتحانات.
- زيادة وعي المنتسبين بان الجودة وجدت لتبقى.
- شعور العاملين في القسم بأهمية توثيق الإجراءات و المحافظة على تطبيقها.
- السعي نحو التطوير و التحسين و متابعة التخصصات الجديدة في الحاسبات ونظم المعلومات .

الاستنتاجات والتوصيات

حاول هذا البحث تسليط الضوء على أنظمة إدارة الجودة في التعليم العالي وعرض نماذج مقترحة لإدارة الجودة وقد تبين ان هذه الأنظمة تمثل نهضة جديدة وأسلوب فعال لإدارة الجامعات والمنظمات بصورة عامة وأنها تتضمن جودة متزايدة لمنظومة التعليم العالي وقد شهدت دول عديدة خلال السنوات الأخيرة تحسينات عديدة فـي الإدارة الجامعية وخاصة في الجامعات ذات الخبرة الطويلة و كخلاصة لهذا البحث من خلال المعطيات والدروس المستفادة من ذلك نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات الآتية :

١- لا بد من نشر الوعي بضرورة إدخال مفاهيم الجودة في مؤسساتنا التعليمية والسعي الجاد في ترجمة الجودة من مجرد شعار الى سلوك وثقافة يمتد في مختلف أوجه النشاطات الجامعية ولا بد من تنظيم حملات تعريفية شاملة بأهمية الجودة كسلاح إستراتيجي على صعيد المنافسة العالمية والدولية.

٢- لا بد من مزيد من الدعم والمساندة والالتزام من الإدارات الجامعية في التعليم العالي في جميع مستويات القيادة فيها لغرس ونشر مفاهيم واليات الجودة الشاملة وتبني هذه الإدارات لأنظمة إدارة الجودة والمواصفات العالمية كطريق لتطوير الجامعات العراقية.

٣- تأثرت الجامعات في مختلف العالم ومنها الجامعات العراقية بنتائج ثورة المعلومات وتقنيات ومن المتوقـع أن تشهد تطورات كبيرة نتيجة لذلك لذا لا بد من الاهتمام بالجودة في التعليم العالي وممارسة الأنظمـة الحديثـة للجودة لغرض تحسين جودة الخدمة التعليمية وتحقيق رضا الجهات المستفيدة الطالب وسوق العمل والمجتمـع والوصول إلى الوضع التنافسي. وقد عرضت تجربة في احد أقسام جامعة عراقية يمكـن تقييمهـا ودراسـتها وتعميمها نتائجها الايجابية على مختلف الجامعات.

٤- من الضروري السعي نحو إنشاء هيئات وطنية تعتمد معايير إدارة الجودة على مستوى الجامعات في كل بلـد عربي وحث الجامعات على إنشاء وحدات لإدارة الجودة في كل جامعة والتأكيد على أهمية تبادل المعلومـات والخبرات كجزء من عملية نشر وتبادل التجارب بين الجامعات العربية .

٥- التوصية ببناء قواعد بيانات متكاملة ومترابطة في كل جوانب العملية التعليمية وتعميم التجارب الناجحـة فـي الجامعات العربية بقصد الاستفادة من نتائجها وأبعادها .

المصادر

النجار، فريد. إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. سلسلة إصدارات، الطبعة الأولى، اشتراك للنشر والتوزيع ١٩٩٩ - ٢٠٠٠.

العاني، خليل إبراهيم محمود. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001، مطبعة الأسعد، الطبعة الأولى، العراق - بغداد ، ٢٠٠٢.

Rogerson, I.H. "TQM and ISO 9000–The way ahead", Congress, New Delhi, India, January– 1994 .

Sims, R.R. and sims S.J."Toward an understanding of Total Quality Management. its Relevance and Contribution to High Education" west port, New York, 1995.

العزاوي، محمد عبد الوهاب. "الجودة الشاملة في التعليم العالي" ورقة عمل مقدمة إلى اللجنة الوطنية للجودة الشاملة–بغداد ٣١ تشرين الأول، ٢٠٠١.

Carl. B. Montano and Glenn. Hutter "Total Quality Management in Higher- Education" Quality progress, August . 1999

العاني، خليل إبراهيم محمود و القزاز ،إسماعيل إبراهيم "المواصفة الدوليـة ISO 9001 نظـم إدارة الجـودة، المتطلبات" الإصدار الثالث مكتب أطلس . بغداد ٢٠٠١

الغضبان ، جرجس. "ضمان الجودة ISO 9000 في مؤسسات التعليم" الجودة – المعهد العالي للعلوم التطبيقيـة والتكنولوجيا العدد العاشر – كانون الثاني – ٢٠٠٠ .